

**17. Europäische Congressmesse für  
Technische Kommunikation**  
17th European Congress Fair for  
Technical Communications  
Hamburg 07./08.-11.02.1994

# KOLLOQUIUM E

Herausgeber / Editor:  
**H. F. Binner**

**General-Management-Strategie:  
Der Ausweg aus der Krise**

General Management Strategy:  
The Way out of the Crisis

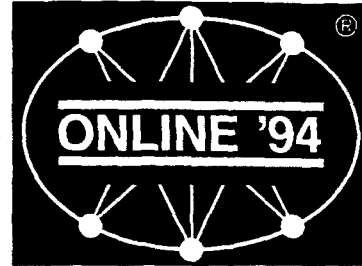
K550.01

**17. Europäische  
Congressmesse für  
Technische Kommunikation**

*Internationale Fachausstellung  
Workshops und Kolloquien  
Führendes Congressangebot  
in Europa*

**17th European  
Congress Fair for  
Technical Communications**

*International Exhibition  
Workshops and Colloquies  
Leading Congress Program  
in Europe*



**Congress  
Centrum  
Hamburg**

**CCH**

**7./8.-11.2.1994**

Kolloquium E

**General-Management-Strategie:  
Der Ausweg aus der Krise**

K550

**General-Management-Strategie:  
Der Ausweg aus der Krise**

Prof.Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Professor für Industriebetriebslehre  
und Logistik, FACHHOCHSCHULE HANNOVER

---

p1

**Strategie des General-Management  
Ausweg aus der Krise**

Viele Unternehmer bewegt z.Zt. die Frage, ob unter den derzeitigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Bundesrepublik Deutschland mit den kürzesten Arbeitszeiten in der Welt und den höchsten Arbeitslöhnen noch die Chance besteht, den Standort Deutschland zu halten und gegen eine fast übermächtige Konkurrenz zu verteidigen.

Dabei wird man auch von den in der Vergangenheit gemachten Fehlern eingeholt. Viel zu lange hat man mit hohem Investitionsaufwand versucht, den Menschen im Produktionsprozeß entbehrlich zu machen. Die Mitarbeiterzahlen in den indirekten, dispositiven Bereichen und natürlich die Kosten sind dabei immer stärker gewachsen. Komplexe, nicht mehr überschaubare Prozesse haben dazu geführt, daß diese Strategie keinen Erfolg hatte. Heute weiß man, daß der Glaube falsch war, die technische Realisierung vor den Einsatz von motivierten, leistungsfähigen Mitarbeitern zu stellen.

Eines ist klar, nicht durch Automation, sondern durch den Menschen als Erfolgsfaktor Nr. 1, werden erfolgreich Verschwendungen vermieden, erfolgreich Fehler verhütet, erfolgreich Verbesserungen vorgenommen, erfolgreich im Team zusammengearbeitet, um so den Kunden umfassend zufrieden-zustellen.

Es gibt eine Anzahl von Gründen für die derzeitige wirtschaftliche Krise in Europa. Ein wesentlicher Grund ist aber sicherlich mit, daß die Japaner die Kosten-, Zeit-, Qualitäts-, Technologie- und damit die Marktführerschaft auf globalen Märkten erobert haben. Der Schlüssel zum Erfolg für diese Leistung liegt, wie Bild 1 zeigt, im wesentlichen im Ausschöpfen von Mitarbeiter- und Lieferantenpotentialen beim täglichen Umgang miteinander.

Hierbei finden auch viele Methoden und Verfahren Anwendung, die man in Deutschland bzw. Europa schon lange kannte, häufig hier auch entwickelt wurden.

Leider wurden diese Methoden hier aber nicht mehr konsequent genug angewandt. Vielleicht auch deshalb, weil man sich zu sicher fühlte, die Gefahren aus Japan einfach unterschätzte. Jetzt ist eine Verunsicherung darüber entstanden, wie der eingetretene Rückstand aufzuholen ist, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu sichern. Es ergeben sich ganz neue Herausforderungen an deutsche, bzw. europäische Unternehmen. Die wirtschaftliche Situation ist gekennzeichnet durch turbulente, unberechenbare Märkte mit unbeständigen Kunden, die individuelle Wünsche erfüllt sehen möchten sowie einer globalen Konkurrenz, die Überkapazitäten mit einem entsprechenden Preisdruck verursacht.

Krisen zwingen zum agieren, hier ergeben sich plötzlich neue Chancen, Dinge zu verändern, gegen die vorher in den Unternehmen unüberwindbare Widerstände bestanden. Dies gilt auch für die derzeitige Situation. Es ist nötig, neue Wege zu gehen, um erfolgreich zu bleiben.

Dabei ist zu prüfen, welche japanischen Management-Ansätze in Europa anwendbar und in modifizierter Form am besten die spezifischen Problemstellungen in Unternehmen lösen können, wobei der Lean-Produktion-Aspekt im Vordergrund steht. Aber auch in Japan wird z.Zt. darüber gestritten, ob diese Strategie unter den geänderten Rahmenbedingungen überhaupt für die nächsten Jahre sinnvoll ist [1].

Auslöser der Lean-Management-Diskussion war die Veröffentlichung der Studie "The Maschine that Changed the world von Jim Womack; Daniel Jones; Daniel Roos, deutsche Übersetzung von Wilfried Hof unter dem Titel : "Die zweite Revolution in der Automobilindustrie" [2]. In dieser Studie ist klar ausgeführt, wo die Wettbewerbsvorteile schlanker Produktionsstrukturen liegen.

Wie Bild 2 zeigt, steht der Experte Mensch im Mittelpunkt der Prozesse und nicht das automatisierte Expertensystem.

Eine hierarchie- und fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit beschleunigt die Aufgabenerledigung. Überschaubare Arbeitsgebiete sorgen für eine sichere Prozeßausführung. Die Integration der Aufgaben über prozeßorientierte Abläufe reduziert organisatorische Schnittstellen, die bei Anwendung der tayloristischen Arbeitsteilung zu oft unüberwindbaren Barrieren bei der Auftragsabwicklung führen.

Allerdings stellen diese Ansätze nicht nur eine Herausforderung an das Unternehmen dar, sondern sie gelten für die gesamte Volkswirtschaft, also neben Unternehmen und Manager auch für Verbände und Funktionäre, Staat und Politiker sowie Behörden und Beamte. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen müssen durch schlanke Verwaltungsstrukturen und eine solide Wirtschaftspolitik den unternehmerischen Erfolg am Weltmarkt unterstützen.

Mit dieser Studie wurde gleichzeitig das Ende der Technikgläubigkeit eingeläutet, weil sich herausgestellt hat, daß nicht die Automatisierung oder der Computer die entscheidenden Vorteile bringen, sondern daß es die Humanressource "Mensch" ist, die die entscheidenden Weichen stellt. Gegen eine Vollautomatisierung gibt es, wie Bild 3 zeigt, eine ganze Anzahl weiterer Argumente, die nach markt-, mitarbeiter- und prozeßorientierten Gesichtspunkten zu unterteilen sind.

Technisch aufwendige Investitionen sind häufig wirtschaftlich schwierig zu kalkulieren, die dabei entstehenden Fixkosten engen den Preissenkungsspielraum stark ein. Bei Nachfragerückgängen können so schnell hohe Verluste auftreten, also hohe marktwirtschaftliche Risiken entstehen.

Automatisierung ist in der Regel mit reizarmen Tätigkeiten und Spezialistentum verbunden. Durch monotone Abläufe entstehen Motivationsverluste aber auch der Verlust der Kundenorientierung. Außerdem führen komplexe, nicht mehr überschaubare Prozesse sehr schnell zu inflexiblen Abläufen mit der Gefahr der Pufferbildung. Die Gefahr der Instabilität steigt, weil auch kleine Fehler nur mit großem Aufwand zu lokalisieren sind.

Weiter führt die Automatisierung immer zu einer Erhöhung der Gemeinkostenanteile. Das liegt einmal an den hohen Anlagenfixkosten, zum zweiten im Ansteigen der indirekten Löhne und Gehälter für das Bedien- und Wartungspersonal. Häufig ist auch ein überproportionaler Koordinierungs- und Steuerungsaufwand erforderlich. Die kapitalintensive Automatisierung ist also kein Lösungskonzept, mit dem man heute am Markt Erfolg hat.

Die Erfolge japanischer Unternehmen hängen in großem Maße mit der schnelleren Reaktion auf geänderte Verhältnisse auf den internationalen Märkten zusammen. Die steigenden Ansprüche der Verbraucher bringen die Abkehr von der Massenproduktion standardisierter Produkte und die Hinwendung zum kundenbezogenen Individualprodukt. Dieser Wechsel ist wiederum eine Folge der Veränderungen im Wertbewußtsein der Gesellschaft.

Wie Bild 4 zeigt, ist dieser Wertewandel in der Gesellschaft gekennzeichnet durch die Aufgabe der freiwilligen Selbstbeschränkung, diese verbunden mit Begriffen wie Pflichtbewußtsein, Leistungsbereitschaft, Arbeitsorientierung, Sparverhalten, Besitzdenken, Berufszentrierung hin zur Seinorientierung mit der individuellen Konsum- und Bedürfniserfüllung.

Hierzu gehören die Begriffe wie Seinbewußtsein, Selbstentfaltung, Leistungsverzicht, Freizeitorientierung, Erlebnissen und Familienzentrierung. Die Arbeit ist nicht mehr zentraler Mittelpunkt im Leben, sondern es ist das individuelle Ausleben der Wünsche und Vorstellungen in der Freizeit, dort durchaus mit einer hohen Leistungsbereitschaft verbunden. Vielleicht auch deshalb, weil die reizarme, monotone Arbeitswelt die Wünsche nach Bewährung und Selbstentfaltung nicht erfüllt [3].

Der Verbraucher möchte seine individuellen Wünsche aktuell erfüllt sehen. Für den Unternehmer kommt es deshalb nicht mehr darauf an, ein Standardprodukt zu einem möglichst niedrigen Preis und hoher Qualität herzustellen, er muß vielmehr unter dem Stichwort "Kundenorientierung" eine Nutzenmaximierung bieten, d.h. also sein Leistungsangebot hinsichtlich Zuverlässigkeit, Service, Sicherheit, Garantie, Kompatibilität und Kooperation so auszuweiten, daß er Erfolg am Markt hat. Dies umso mehr, wenn auf gesättigten Märkten die Nachfrage stagniert.

Die technologische Entwicklung, insbesondere der Computereinsatz in Verbindung mit benutzerspezifischen Anwendungen, fördert diese Entwicklung weg vom Standard hin zur Individualität. Umso wichtiger ist es für die Unternehmer, den Mittelstand und für das Handwerk, den Qualitätsbegriff auf die Gesamtnutzenbetrachtung auszuweiten, um damit die notwendige Individualität und Flexibilität zu erzeugen.

Hinzu kommt, daß die Kostenvorteile uniformer Produkte bei der konventionellen Massenproduktion mit kleiner werdenden Losgrößen bei steigenden Variantenzahlen und kürzeren Produktlebenszyklen nicht mehr gegeben sind. Die Änderungs- und Anpassungskosten steigen überproportional.

Produktionsstrukturen, die sich auf Verkäufermärkten als erfolgreich erwiesen haben, kehren sich bei den Käufermärkten in Nachteile um. Wobei die Dynamik auf den Märkten durch schnellebige Produkte und kurzfristige Modetrends weiter steigen wird. Neben dem vorhandenen Anpassungsdruck mit der Notwendigkeit einer individuellen Kundenwunscherfüllung kommt ein steigender Kostendruck durch die Übernahme der Verantwortung für Recycling und Umweltschutz hinzu.

Daß eine angemessene Reaktion des Managements auf diese neuen Anforderungen mit alten, d.h. hierarchieorientierten Führungs- und Organisationsstrukturen nicht möglich ist, ist allen Beteiligten klar.

Deshalb ist mit dieser Entwicklung auch ein neu entwickeltes Führungsverständnis verbunden. Machtwillen, Autorität, Kästchendenken, Statuspflege, Funktionsabgrenzung und Mitarbeiterereinengung stehen im starken Widerspruch zum individuellen Trend mit Eigenverantwortlichkeit des einzelnen.



Machtteilung, Kooperation, Teamorganisation, Gruppenvertretung, Offenheit und das Zulassen von Kreativitätsspielräumen sind die Anforderungen, die heute an das Management gestellt werden. "Mitarbeiterorientierung" ist das Schlüsselwort, durch das die geschilderten Veränderungen erfolgreich kompensiert werden können. Vorgesetzte müssen sich auf die neuen Ansprüche der Mitarbeiter einstellen. Die Lebenszeit der Mitarbeiter, für die sie Verantwortung tragen, ist genauso wertvoll wie die eigene Lebenszeit. Der Arbeitsinhalt muß so interessant gestaltet sein, daß durch die Selbstentfaltung am Arbeitsplatz ein hohes Maß an Motivation und Zufriedenheit gewährleistet ist. Selbst-Controlling und integrierte Qualitätssicherung gehören dann selbstverständlich zu den Aufgaben dazu.

Die Realisierung dieser Forderung führt notwendigerweise zu einem Arbeitsausführungswandel. Nicht mehr die tayloristische Arbeitsorganisation und der damit verbundenen Funktions- und Arbeitsteilung zum Zwecke der Produktivitätssteigerung durch Spezialisierung mit ihren dabei häufig sinnentleerenden und anspruchslosen Tätigkeiten sowie einer auf Kontrolle basierenden Führungskultur stehen zur Diskussion, sondern flexible, dezentrale Organisationseinheiten, die durch die Erfüllung der Funktionsintegration und Selbstregulation mehr Entscheidung, mehr Verantwortung und den Abbau von monotonen Arbeitsabläufen beinhalten, gleichzeitig sich schnell geänderten Marktsituationen anpassen können, um sich so von der Konkurrenz abzuheben.

Auf die Veränderungen und die Dynamik auf den Märkten müssen also auf drei Gebieten die richtigen Management-Reaktionen erfolgen:

- unter dem Stichwort "Kundenorientierung" soll der unbeständige Kunde auf turbulenten Märkten langfristig an das Unternehmen gebunden werden
- unter dem Ansatz "Mitarbeiterorientierung" sollen die Mitarbeiter zu Kreativität und Engagement angeregt werden und innerhalb der Legitimität des Wunsches nach einem eigenen Leben innerhalb der Massengesellschaft und der Arbeitswelt ihre Vorstellungen selber verwirklichen
- die "Prozeßorientierung" mit einer Zusammenlegung von Einzelaufgaben zu einer ganzheitlichen Bearbeitung in einem überschaubaren Bereich nach flußorientierten Gesichtspunkten soll dieses Selbst-Management unterstützen

Wie Bild 5 zeigt, sind also "Mitarbeiterorientierung, Prozeßorientierung und Kundenorientierung" als umfassender Lösungsansatz einer General-Management-Strategie die Strategiefelder, auf denen sich das Management bewähren muß.

Bei der Kundenorientierung geht es darum, über die Erfüllung der produkt- und dienstleistungsbezogenen Kundenwünsche eine Kundenanbindung zu erzeugen, die eine langandauernde Zusammenarbeit ermöglicht. Durch strategische Allianzen wird eine Marktpräsenz auf globalen Märkten möglich. Über die Innovationskompetenz werden Kaufimpulse an die Käufer weitergeleitet, dadurch ein Abheben gegenüber der Konkurrenz durch spezifische Zusatzleistungen ermöglicht. Die unternehmerischen Grundsätze und Wertvorstellungen werden über die Darstellung der Firmenkultur den Außenstehenden mitgeteilt. Die damit verbundene Imageverbesserung dient ebenfalls der Verbesserung der Kundentreue.

Über periodische Wettbewerbsanalysen wird immer wieder neu die Stimme des Kunden erfragt, um so die Anforderungen zu erfahren, an denen sich die Unternehmensleistung zu orientieren hat.

Die Mitarbeiterorientierung stellt die soziale Bedürfniserfüllung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Die Handlungsspielräume für sie sind zu vergrößern, sie sind dazu anzuregen, selber unternehmerisch zu handeln und Probleme selbständig zu lösen. Innerhalb eines Teams wird jeder einzelne aufgefordert, über ständige Verbesserungen in seinem Arbeitsbereich die Wettbewerbsfähigkeit mit zu verstärken.

Hierzu ist auch eine Höherqualifizierung notwendig. An der Spitze hochflexibler autonomer Organisationseinheiten steht der Generalist, der Ergebnisverantwortung trägt und über seine Sozialkompetenz den Spezialisten in seinem Team so viel Motivation vermittelt, daß die Kundeninteressen zu Mitarbeiterinteressen werden, somit also die Kundenorientierung unterstützen.

Bei der Prozeßorientierung geht es darum, den internen Know-how-Vorsprung der jahrelangen Erfahrung unternehmensspezifisch erworben hat, abzusichern. Sicherlich ist das Produkt-Know-how ebenfalls eine wichtige Komponente zur Stützung der Wettbewerbsfähigkeit, allerdings kann es nur sehr schlecht geschützt und leicht kopiert werden. Beim Prozeß-Know-how ist dies anders, da mit dem vorhandenen individuellen Mitarbeiterpotential individuelle Prozeßabläufe mit ganzheitlichen Arbeitsinhalten bei der betrieblichen Leistungserstellung entstanden sind. Dies ohne funktionale oder organisatorische Schnittstellen zu gestalten, unterstützt die Mitarbeiterorientierung.

Dabei ist das Wissen der Mitarbeiter über diese Prozeßabläufe mit ihren speziellen Fähigkeiten so optimal zu nutzen, daß die Kostenführerschaft eintritt. Dies ist von außen, d.h. von der Konkurrenz, nur schlecht zu kopieren. Hier liegt auch der unternehmerische Spielraum, einen Wettbewerbsvorteil, bzw. die Kostenführerschaft zu erlangen. Vorausgesetzt, daß weder über die Materialeinkaufspreise, noch über die Verkaufspreise der hergestellten Produkte wesentliche Vorteile gegenüber der Konkurrenz erreichbar sind.

Kostenführerschaft in Verbindung mit Nutzenmaximierung für den Kunden, d.h. also bessere Produkte mit höherem Produktwert sowie einer Dienstleistungsergänzung führt zur Marktführerschaft und damit zur angestrebten Gewinnmaximierung.

Bild 6 zeigt die heute noch bestehenden Defizite innerhalb dieser Strategiefelder.

Der Verlust an Kundenorientierung beginnt heute bei der Massenproduktion mit der allgemein praktizierten Anwendung der tayloristischen Arbeitsteilung. Sie ist verbunden mit der Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit und den daraus resultierenden negativen Folgeerscheinungen wie Monotonie, Verkümmern nicht genutzter Fähigkeiten und rasche Ermüdung der inneren Antriebskräfte. Hoch spezialisierte, möglichst einfache Arbeiten mit geringen Arbeitsinhalten und vielen Schnittstellen führen dazu, daß der Mitarbeiter ohne Bezugspunkt zum eigentlichen Unternehmenszweck seine Arbeit ausführt.

Das Ergebnis seiner Tätigkeit geht unter in der Vielzahl der Teilergebnisse, die andere Mitarbeiter an anderen Arbeitsplätzen ebenfalls an diesem Arbeitsgegenstand leisten. Damit gedanklich einen bestimmten Nutzen für einen Kunden beim Gebrauch dieses Gutes herzustellen, ist nicht mehr möglich.

Auch die gedankliche Verknüpfung am nächstfolgenden Arbeitsplatz als erforderliches Glied einer durchgängigen Kette ist nicht nachzuvollziehen. Ganzheitliches Denken oder Bewerten der eigenen Leistung als Maßstab zur Verbesserung bestehender Abläufe wird unterbunden. Die Folge ist eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen, Gleichgültigkeit gegenüber dem Kunden und eine niedrige Leistungsmotivation.

Mangelnde Kundenorientierung drückt sich aber auch durch eine geringe Flexibilität oder Änderungsbereitschaft bei der Erfüllung von Sonderwünschen aus, hierdurch ist eine mangelnde Lieferfähigkeit begründet, die ein Geschäft mit den Kunden verhindert.

Umweltbelastete Produkte und Verfahren, die in der öffentlichen Diskussion stehen, schrecken potentielle Kunden ab und vermitteln ein negatives Unternehmensimage.

Ein uneinheitliches Erscheinungsbild durch die Firmenrepräsentanten, verbunden mit einer widersprüchlichen Marktposition unterdrücken bei den Verantwortlichen das Bewußtsein, daß die Konkurrenzsituation auf dem Markt bedrohliche Auswirkungen besitzt.

Die mitarbeiterorientierten Defizite basieren auf einer mangelnden Vorbildfunktion des Managements und autoritärem Führungsstil. Die Undurchlässigkeit hierarchischer Ebenen wirkt sich aus in fehlendem Abstimmungsbedarf und mangelnder Kritikaufarbeitung. Unklare Kompetenzbereiche, die fehlende Verantwortung für den Gesamtprozeß, Bereichs-egoismen und Bereichsabschottungen führen zu unüberwindbaren Barrieren in der Aufbauorganisation und zur fehlenden Motivation der Mitarbeiter.

Die Einzelbetrachtung und Einzeloptimierung mit hochqualifizierten Spezialisten für die einzelnen Arbeitsschritte im Prozeß verhindert die Integration der Abläufe und das Erreichen des Gesamtoptimums. Wobei die Ausbildung in den Schulen und Universitäten dieses Spezialistentum unterstützt. Beim Kampf um den Studienplatz wird die Einzelkämpfermentalität gefördert, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit abgeblockt.

Nach der Ausbildung fördern individuelle Entgeltsysteme in den Unternehmen diese Entwicklung, Karriere und Prestige gehen zulasten der Zusammenarbeit. Der Weg an die Führungspitze wird nur durch konsequentes Durchsetzen eigener, egoistischer Vorstellungen möglich.

Defizite im Prozeß sind aufgrund der vorhandenen funktionalen Schnittstellen und aufwendiger Technik eine unzureichende Prozeßsicherheit, die fehlende Bestandsicherheit und die mangelnde Synchronisation zwischen verschiedenen Produktionsbereichen. Sie bewirken Terminverzögerungen, hohe Bestände und lange Durchlaufzeiten.

Der Planungs- und Steuerungsaufwand ist durch die kommerzielle, tayloristische Arbeitsorganisation ständig gestiegen, so daß sich aufwendige und umständliche Bürokratien gebildet haben, die dem Erfolg mehr im Wege stehen als ihn zu unterstützen, da viele Aktivitäten nur noch dem Selbstzweck dienen und nicht der direkten Unterstützung im Prozeß.

Die mit großem Aufwand entwickelten Planungsvorgaben sind aufgrund mangelnder Zeitnähe im Prozeß nicht umsetzbar.

Zur Überwindung dieser Defizite ergeben sich die unter Bild 7 genannten notwendigen Management -Denk- und -Handlungsansätze. Kundenorientierung zur Erreichung der maximalen Kundenzufriedenheit muß durch die Anbindung des Kunden aufgrund unternehmerischer Fähigkeiten, wie beispielsweise erhöhte Flexibilität, kurze Produktentwicklungszeiten, internationale Präsenz, Verbesserung des Produktleistungsangebotes und des Unternehmensimages oder durch umweltschonende Produkte erfolgen.

Die Mitarbeiterorientierung läßt sich durch größere Handlungsspielräume, durch Aufgabenzusammenfassung dispositiver und operativer Tätigkeiten mit der dazu notwendigen Erhöhung der Qualifikation der Beteiligten erreichen.

Diese Maßnahmen dienen auch der Ausweitung der kundenbezogenen Argumentation. Ein ganzheitliches Aufgabenfeld ermöglicht den Kundenbezug.

Die permanente Verbesserung der Abläufe durch Selbst-Management verbunden mit einem höheren Innovationspotential durch verbesserte, bzw. weiter entwickelte Qualifikationen, steigert den Kundennutzen und damit die Kundenanbindung.

Eine prozeßorientierte Funktionsbündelung erfolgt im Rahmen von Centerkonzepten durch Bildung dezentraler Organisationseinheiten mit der Übertragung der Bereichs- und Produktverantwortung am Markt. Dies führt zur ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung nach dem 1-Leiter-Prinzip bei maximal möglichem Autonomiegrad innerhalb des Centers. Die dezentralen Organisationsstrukturen beseitigen funktionale Barrieren und dynamisieren die bisher starren, hierarchisch orientierten Abläufe. Eine einfacher zu reduzierende, durchgängige Informationsverfügbarkeit bei verringerter Datenredundanzen mit einer garantierten Systemverfügbarkeit der eingesetzten EDV-Werkzeuge sowie die integrierte Qualitätssicherung unterstützt eine Beschleunigung der Aufgabenerledigung.

Störungen werden sehr schnell erkannt und intern ausgeregelt, das prozeßorientierte Controlling sorgt ggf. für eine rasche Korrektur bei Abweichungen.

Die beschriebene Centerkonzeption orientiert sich an modernen Führungsstrukturen, wie sie in Bild 8 innerhalb eines ganzheitlichen regelkreisorientierten Unternehmensmodells abgebildet sind.

An der Spitze steht auf Ebene 1 das Top-Management als verantwortlicher strategischer Unternehmensführer. Die darunter liegenden Leistungscenter in Ebene 2 sind nach Produktgruppen organisiert und enthalten alle notwendigen Ressourcen, die zur Entwicklung, Beschaffung, Herstellung und den Vertrieb dieser Produkte erforderlich sind.

Wobei darunter in Ebene 3 ebenfalls autonome Sub-Center als Cost- und Servicecenter mit Kostenverantwortung in segmentierten Bereichen ihre Aufgaben erledigen. Die Ausführenden sind auf Ebene 4 im Team organisiert, die Qualitäts- und Kostenverantwortung besitzen.



Das hinter diesem Centerkonzept stehende ganzheitliche Unternehmensmodell wird dabei als kybernetisches System mit hierarchisch gegliederten Regelkreisen (Teilsystemen) betrachtet, das über Information gesteuert und geregelt wird. Die Unternehmensziele werden durch zielgerichtetes Handeln und Zusammenarbeiten der einzelnen Regelkreise erreicht. Jeder angesprochene Regelkreis ist systemtechnisch wie folgt zu erklären. Regelstrecke und Regler sind die Systemelemente eines Regelkreises. Als Regelstrecke wird der zu regelnde Prozeß bezeichnet. Analog der hierarchisch aufgebauten Teilsysteme kann jetzt von einzelnen Subregelkreisen gesprochen werden.

Störgrößen können innerhalb und außerhalb der Regelstrecke auftreten und beeinflussen die Regelgröße. Erfassbare Störgrößen lassen sich dem Regler wieder durch die Informationsweitergabe der Mitarbeiter oder über automatisierte Meßeinrichtungen mitteilen.

Eine rasche interne Ausregelung von Störungen und die flexible Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen ermöglichen die Überlebensfähigkeit derartiger Organisationseinheiten.

Diese Aussage führt direkt zum gegenwärtig stark diskutierten Denkansatz der fraktalen Fabrik als Organisationsform der Zukunft. Danach stellt sich die Fabrik als lebender Organismus dar, in den Fraktale als sich selbst organisierende Einheiten im kleinen die Ziele des Gesamtsystems verfolgen [4].

Jedes Fraktal verfolgt seine Ziele in optimaler Weise. Die Vorteile einer entweder auf Menge oder Vielfalt konzentrierten Produktion können so durch geeignete Strukturen und Methoden besser genutzt werden.

Dabei wird der Grundgedanke verfolgt, nicht gänzlich neue Organisationsformen zu schaffen - also bei Null anzufangen - sondern Erkenntnisse, Erfahrungen und bestehende Lösungen in einem größeren Zusammenhang nutzbar zu machen.

Nach kybernetischen Regelkreisprinzipien mit dem Menschen als Regler innerhalb dieser hierarchischen, aber miteinander vermaschten Ebenen, werden dabei die bisher nicht mobilisierten Mitarbeiterpotentiale freigesetzt.

Die Zielsetzung der General-Management-Strategie ist klar vorgegeben. Es geht um Qualitäts-, Zeit-, Kosten-, Technologie-, und Marktführerschaft. In Bild 9 sind die notwendigen und hier im folgenden behandelten Management-Einzelstrategien innerhalb der drei Strategie-felder "Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozeß-orientierung" dargestellt.

Das Unternehmens-Management steht an der Spitze der hier behandelten Einzelstrategien, da die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in Form von Unternehmensgrundsätzen formuliert und vorgegeben werden muß. Gleichzeitig sind die Organisations- und Führungsvoraussetzungen zu schaffen, die den Mitarbeitern selbstverantwortlich ermöglichen, diese Zielsetzungen zu übernehmen und erfolgreich umzusetzen.

Das Marketing-Management an zweiter Stelle hat die Aufgabe, über die Marktkommunikation die Stimme des Kunden mit der Stimme des Unternehmens zu einem für beide Seiten fruchtbaren Dialog zu verknüpfen.

Dabei gibt es viele Kunden-Nutzenfelder, auf denen sich das Unternehmen von der Konkurrenz abheben kann. Das Produkt wird eingebunden in eine ganze Palette von zusätzlichen Dienstleistungen, die der Kunden ebenfalls erfüllt sehen möchte.

Es folgt das Innovations-Management, um sich innerhalb dieser Kunden-Nutzenkomponenten vom Markt tatsächlich abheben zu können.

Zu diesem Innovationsgedanken zählt auch als strategischer Erfolgsfaktor die Umweltschutz- und Recyclingfähigkeit. Die betriebliche Wertschöpfungskette wird um Sammlung, Rückführung, Rückgewinnung und Wiederverwertung oder -verwendung ergänzt.

Es ergeben sich neue Chancen bei konsequenter Einbeziehung dieser Aufgaben, da immer mehr Verbraucher auf umweltfreundliche Produkte am Markt positiv reagieren.

Innerhalb des Team-Managements wird die gemeinsame Stärke betont. Das gilt für die Mitarbeiter, die im Team zusammenarbeiten, genauso wie für integrierte Entwicklungsteams, bei denen Zulieferer und Kunden in den Entwicklungs- und Informationsprozeß mit eingebunden sind. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, die ohne Druck vom Vorgesetzten von jedem einzelnen freiwillig durchgeführt werden, setzen die notwendigen Potentiale frei, die heute noch zum großen Teil ungenutzt sind. Allerdings muß hier die Motivation, aber auch in Wechselbeziehung die Erfolgsbeteiligung vorliegen, um bestehende Abläufe zu optimieren.

Das Personal-Management hat über eine mitarbeiter-individuelle Karriereplanung dafür zu sorgen, daß der richtige Mann am richtigen Arbeitsplatz im Unternehmen seine Arbeit mit der angemessenen Qualifikation, aber auch mit einer hohen Zufriedenheit ausführt.

Ein Erfolgsbonus, der an den Mitarbeiter weitergereicht wird, verstärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und läßt die Unternehmenszielsetzungen zu den eigenen Interessen werden.

Die Akzeptanz zur persönlichen Weiterbildung wird gesteigert bis zur Selbstqualifizierung, für die der Mitarbeiter von sich aus sorgt.

Das Informations-Management sorgt für die Bereitstellung aller Informationen, die zur Aufgabenerledigung benötigt werden. Damit läßt sich das erworbene Wissen und Anwendungs-know-how in eine effektive Auftragsabwicklung umsetzen.

Die notwendigen EDV-Systeme müssen dafür anforderungsgerecht bereitgestellt und vom Menschen als Werkzeuge einsetzbar sein.

Innerhalb des Logistik-Managements ersetzen Informationen Bestände, verkürzen die Durchlaufzeiten und sorgen für eine termingerechte Auslieferung, sind damit eine wichtige Voraussetzung für die Erfüllung logistischer Zielsetzungen.

Das Fabrik-Management schafft die Voraussetzung für die Gestaltung logistischer Prozesse, sie beginnt bei der logistikgerechten Produktgestaltung, darauf baut sich die logistikgerechte Prozeßgestaltung auf.

Erst wenn hier unter Berücksichtigung der vorhandenen Rahmenbedingungen die Logistikstrukturen anforderungsgerecht aufbereitet wurden, läßt sich darauf im Rahmen des Produktions-Managements eine wirtschaftliche Produktion durchführen. Die Kostenwirtschaftlichkeit in der Produktion kann nur gelingen, wenn die vorbereitenden Maßnahmen in den vorher angesprochenen Management-Einzelstrategien so auch angedacht und durchgeführt wurden.

Mit Hilfe des Zeit- und Kosten-Managements läßt sich die Wirksamkeit dieser Maßnahmen sehr gut beurteilen. Die gewonnenen Kennzahlen wiederum finden Anwendung im Controlling-Management.

Das Erreichen dieser Zielvorgaben über Zeit, Kosten oder Qualitätskennzahlen erfolgt in direkter Zuordnung zu den Mitarbeitern mit zunehmender Detaillierung und Genauigkeit zum geplanten Ausführungszeitpunkt der Arbeit.

Wobei ohne zusätzlichen Aufwand durch Selbstcontrolling, dann vom Arbeitsplatz zu den oberen Ebenen aufsteigend die Soll/Ist-Vergleiche durchgeführt und in aggregierter Form die Ergebnisse den oberen Regelkreisen im Sinne eines durchgängigen Unternehmenscontrollings zur Verfügung gestellt werden.

Das Öffentlichkeits-Management als letzte hier genannte Einzelstrategie muß dafür sorgen, daß die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen den unternehmerischen Erfolg unterstützen. Schlanke Unternehmen bedingen schlanke öffentliche Verwaltungen und Behörden. Auch die Industriepolitik muß schlank sein im Sinne von flexibler Koordination und Steuerung. Wissenschaft und Forschung ist in diese Betrachtung zu integrieren. Technologisch und ökologisch geprägte Aufgabenstellungen erfordern gesamtwirtschaftlich die Konzentration und als Erfolgsfaktor den Konsenz aller Kräfte innerhalb der Gesellschaft. Ansonsten wird weder eine ökonomische, noch sonst eine Lösung denkbar sein, von ihr hängt aber der Erfolg der gesamten Volkswirtschaft ab.

Diese einzelnen Management-Ansatzpunkte sind so zu kombinieren, daß der optimale Erfolg eintritt.

In Bild 10 sind die notwendigen Management-Konsequenzen und Handlungsanweisungen innerhalb der bekannten 3 Strategiefelder noch einmal zusammengefaßt, Nachfrage und Kundentreue über Kundenorientierung, Reduzierung der Verschwendung und ständige Verbesserung der Abläufe über die Mitarbeitermobilisierung. Ganzheitliche durchgängige Geschäftsprozesse innerhalb flexibler autonomer Organisationseinheiten unter dem Stichwort "Prozeßorientierung" waren die in den Strategiefeldern ausführlich erläuterten Ansätze.

Entscheidend ist die gleichmäßige Berücksichtigung aller Strategieschwerpunkte. Präferenzen bei der Prozeßorientierung werden zu Einbußen bei der Mitarbeiterorientierung führen und umgekehrt.

Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt der Gestaltungsüberlegungen, wobei der Humanisierungsaspekt einen ganz anderen Stellenwert hat, als wir in aus den Humanisierungsprogrammen aus den 70er Jahren kennen. Für viele Unternehmer und Manager wird der Begriff "Humanisierung und Motivation" leider nicht mit Produktivitätssteigerung, sondern mit Kostensteigerung assoziiert, da nach ihrer Meinung zusätzliche Aufwendungen für die Gestaltung der Arbeitsplätze und zur Qualifikationsverbesserung nötig werden. Eine weitere Sorge ist, daß die Mitarbeiter nach Humanisierungsmaßnahmen weniger arbeiten sollen oder wollen als vorher, ansonsten wäre ja das Wort Humanisierung fehl am Platz. Genau das Gegenteil ist der Fall.

Ein Beispiel aus dem täglichen Leben macht das deutlich. Jeder wird sich im Restaurant schon über lange Wartezeiten und einen schlechten Service geärgert haben. Als häufiger Entschuldigungsgrund wird die Überlastung des Personals genannt. Was auch stimmt, wenn man sieht, mit welcher Hektik auf den Kundenandrang reagiert wird.

Bei genauem Hinsehen erkennt man viele Gründe für diese besonderen Anstrengungen z.B.: viele unnötige Laufzeiten, häufig nur mit einem Teller oder Glas in der Hand. Servieren und Abräumen erfolgt nie zusammen, es sind dafür immer zusätzliche Wege nötig. Es fehlen einfache Hilfsmittel wie Tablettts oder Servierwagen, die die Transportlasten aufnehmen, dabei die Transportleistung stark erhöhen.

Eine Arbeitsabstimmung untereinander mit gegenseitiger Unterstützung erfolgt ebenfalls nicht. Motiviertes und gut ausgebildetes Bedienpersonal könnte die doppelte Personenzahl mit weitaus geringerem Streß und viel höherer Arbeitszufriedenheit bedienen, hier liegt der Ansatz zur neuen Produktitätsstruktur und zur Nutzung gewaltiger Mitarbeiterpotentiale.

Was sich im Restaurant abspielt, wiederholt sich täglich in vielen Unternehmen. Die Leistung der Mitarbeiter wird durch Organisations-, Führungsstruktur- und Technologiehemmnisse nur zu einer ganz geringen Teil genutzt. Experten schätzen, daß nur 10% der möglichen menschlichen Leistungen tatsächlich freigesetzt werden, 90% liegen brach. Hier liegt der Schlüssel für Produktivitätssteigerungen ohne hohen Investitionsaufwand, trotz niedriger Arbeitszeiten. Diese Potentiale beziehen sich nicht nur auf die eigenen Mitarbeiter, sondern auch auf bisher nicht genutzte Synergieeffekte bei Kunden und Lieferanten.

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Kunden, Zuliefer und Mitarbeiter muß, wie Bild 11 zeigt, geprägt sein von Vertrauen, Offenheit, Kommunikation und Beteiligung.

Marktkommunikation ist der Schlüssel zur langfristigen Kundenpartnerschaft, Mitarbeiterkommunikation ist der Schlüssel zur gemeinsamen Problemlösung im Unternehmen, Zuliefererkommunikation ist der Schlüssel zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, durch die steigende Komplexität der Produkte erhält die internationale Zusammenarbeit immer mehr Gewicht.

Wenn es in der Praxis nicht gelingt, Kunden wie Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, ist der Mißerfolg vorprogrammiert. Bei der Frage für das Management, was von beiden wichtiger ist, sollte erst einmal als Antwort gelten, wie auch Bild 12 zeigt, daß Kunde und Mitarbeiter von gleicher Wichtigkeit für das Unternehmen sind. Beide sind auch gleich schwierig zu finden. Gute Mitarbeiter wie gute Kunden bringen dem Unternehmen einen hohen Nutzen. Allerdings, gute Mitarbeiter sorgen für gute Kunden und nicht umgekehrt. Aus diesem Grunde sollte der Grundsatz gelten, daß Mitarbeiter die wichtigsten Kunden sind.

Viele Management-Fehler, die in der Vergangenheit gemacht worden sind, angefangen bei der Überheblichkeit und Selbstüberschätzung ohne wirksame Kontrollmechanismen für das oberste Management und ohne Übernahme der Verantwortung für unternehmerische Fehlentscheidungen hätten bei frühzeitiger Beteiligung der Mitarbeiter vielleicht nicht in die derzeitige Krise geführt. Der Konsens mit Gewerkschaften hätte ermöglicht, verlustreiche Sparten und Bereiche abzubauen und sich mehr mit innovativen Produktentwicklungen zu beschäftigen, aber auch für schwierige Zeiten Rückstellungen zu bilden.



Maßnahmen zur Kundenorientierung, also die Strategie nach außen mit dem Ziel der Kundenanbindung und die Maßnahmen zur Mitarbeiterorientierung, also nach innen in das Unternehmen hinein, sind wie Bild 12 weiter zeigt, sehr ähnlich. Die Partnerschaft wird gefestigt, indem Kunden- und Mitarbeiterinteressen durch die Erfolgsbeteiligung zu Unternehmensinteressen werden. Das Vertrauen in die Zukunft bei beiden Gruppen wird durch Investitions- bzw. Arbeitssicherheit vermittelt.

Unternehmensidentität und Unternehmenspersönlichkeit werden durch Offenheit und Vertrauen sowie durch Konsenzbildung und Loyalität nahe gebracht. Kunden- und Mitarbeiteranbindung sind also von gleicher Wichtigkeit für das Unternehmen, wobei ein guter Mitarbeiter genauso schwierig zu finden ist, wie ein guter Kunde. Beide bringen bei guter Behandlung einen hohen Nutzen, allerdings sorgen die Mitarbeiter durch ihren täglichen Umgang für gute Kunden. Umgekehrt wird dies kaum der Fall sein können, aus diesem Grunde ist der Mitarbeiter der wichtigste Kunde für das Unternehmen. Letztendlich hängt von ihm der langfristige Erfolg ab.

Das Management muß lernen, die Unternehmensleistung mit dem Auge des Mitarbeiters zu sehen und zu würdigen. Der Mitarbeiter wiederum muß erkennen, wie kritisch die Unternehmensleistung vom Auge des Kunden beurteilt wird, i der Kunden muß wiederum erkennen, welche Mühe sich das Unternehmen gibt, um ihn zufriedenzustellen. So schließt sich der Kreislauf, wie in Bild 13 dargestellt, in den drei Schritten: "Mitarbeiter mobilisieren, Kunden überzeugen und Kunden anbinden". Der Erfolg zeigt sich, wenn das Unternehmen trotz weltweiter Rezession in die Offensive gehen kann.

Grundsätze, die diesen Erfolg begleiten und gleichzeitig ein Stufenkonzept zur Lean-Realisierung darstellen, sind in Bild 14 genannt. Entscheidend ist die Reihenfolge dieser Realisierung, um auf dieser Treppe zum Wettbewerbserfolg nicht ins Straucheln zu kommen.

Von oben nach unten, also vom Kunden ausgehend über die Stufe des Managements bzw. des Menschen, dann zur Organisation und danach zur Technologie, also zum Werkzeugeinsatz, der die Produktivität des Menschen unterstützen soll. Besonders zu beachten ist, daß auf der untersten Stufe die Technik, gerade in bezug auf den EDV-Einsatz, nur noch aus Anwendersicht auszuwählen und zu bedienen ist. Alle Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, daß die Entwickler dieser Technologien nicht in der Lage waren, die Anwenderinteressen angemessen zu berücksichtigen.

Innerhalb dieser Stufen finden sich auch einige der bereits genannten Erfolgsfaktoren wieder. Der Mensch steht vor der Organisation, die Organisation vor der Technik. Innerhalb autonomer Bereiche mit durchgängigen Abläufen ohne funktionale Barrieren mit allen notwendigen Informationen versorgt, erreicht der alle Querschnittsfunktionen abdeckende Generalist bei Einhaltung dieser Reihenfolge das Gesamtoptimum. Dezentral organisierte Regelkreise ermöglichen ein rasches Reagieren auf Störungen und die Anpassung an geänderte Randbedingungen.

Neue Organisation- und Führungsstrukturen, klar formulierte Erfolgsfaktoren innerhalb der Strategiefelder, Kunden-, Mitarbeiter- und Prozeßorientierung bilden den Rahmen zur Anwendung einer General-Management-Strategie als Klammerfunktion für alle notwendigen Management-Denk- und Handlungsansätze und sind die Basis, um verlorene Positionen auf den Märkten zurückzuerobern und damit die Krise zu meistern.

**Literaturhinweis:**

[1] Westkämper, Engelbert: CIM und Lean Production. In: VDI-Z 134 (1992), Nr. 10 - Oktober, S. 15-20

[2] Jim Womack; Daniel Jones; Daniel Roos: Studie des Massachusetts-Institutes of Technologie mit dem Titel: "The Maschine that Changed the World". Campus Verlag, Frankfurt/New York

[3] Höhler, G.: Spielregeln für Sieger. ECON Verlag, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau

[3] Warnecke, Hans-Jürgen: Die fraktale Fabrik. Springer-Verlag 1992

**Hinweis:**

Die angesprochenen Management-Strategien innerhalb des Unternehmensmodells werden ausführlich in dem, im Springer Verlag im September 1993, erschienenen Buch:

**"General-Management-Strategie"**

**Ausweg aus der Krise**

behandelt. Der zuständige Lektor im Springer Verlag ist Herr Thomas Lehnert, die Adresse lautet: Springer Verlag, Heidelberger Platz 3, 1000 Berlin 33, Tel. 030-8207-615.

## Derzeitige Markt - Situation

### Japanische Wettbewerbsvorteile :

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| - Wesentlich weniger Arbeitsaufwand pro Produkt | => Kostenführerschaft      |
| - Wesentlich bessere Qualität                   | => Qualitätsführerschaft   |
| - Viel schneller am Markt                       | => Zeitführerschaft        |
| - Viel innovativere Produkte                    | => Technologieführerschaft |
| - Viele zufriedene Kunden                       | => Marktführerschaft       |

### Warum ?

**Nicht durch Automation !  
sondern  
durch den Menschen als Erfolgsfaktor Nr. 1**

- Erfolgreich Verschwendung vermeiden
- Erfolgreich Fehler verhüten
- Erfolgreich im Team zusammenarbeiten
- Erfolgreich Verbesserungen (Innovationen) vornehmen
- Erfolgreich Kunden anbinden

## **Zweite Revolution in der Automobilindustrie**

### **Das Ende der Technikgläubigkeit:**

#### **Wettbewerbsvorteile über schlanke Strukturen:**

- Experte Mensch anstatt Expertensysteme
- Integration anstatt Schnittstellen
- Zusammenarbeit anstatt Arbeitsteilung
- Beschleunigung durch Vereinfachung
- Sicherheit durch Überschaubarkeit

### **Herausforderung für alle Beteiligten :**

#### **Ganzheitliche Schlankheitskur für die gesamte die Volkswirtschaft**

**gilt für:**

- Unternehmen und Manager
- Verbände und Funktionäre
- Betriebe und Mitarbeiter
- Staat und Politiker
- Behörden und Beamte

## ***Risiken der Automatisierung***

### ***Marktorientiert***

- *Aufwendige Investitionen notwendig*
- *Wirtschaftlich schwierig zu kalkulieren*
- *Fixkosten engen Preissenkungsspielraum ein*
- *Hohe Verluste bei Nachfragerückgängen*
- *Starke Konjunkturabhängigkeit*

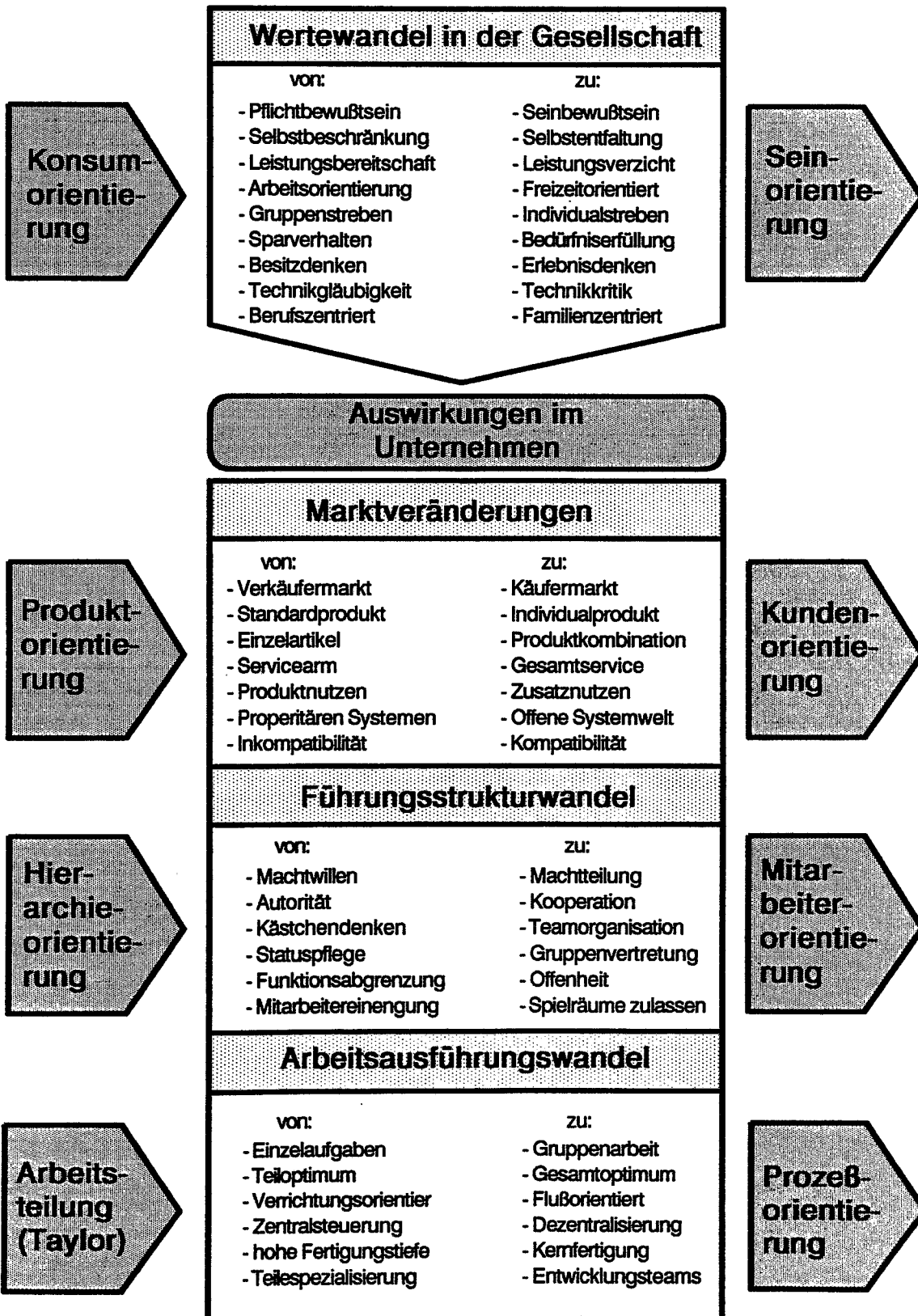
### ***Mitarbeiterorientiert***

- *Organisatorische und technologische Schnittstellenprobleme*
- *Tayloristische Arbeitsteilung wird beibehalten*
- *Verlust der Kundenorientierung*
- *Reizarme Tätigkeiten, Motivationsverluste*
- *Spezialistentum*

### ***Prozeßorientiert***

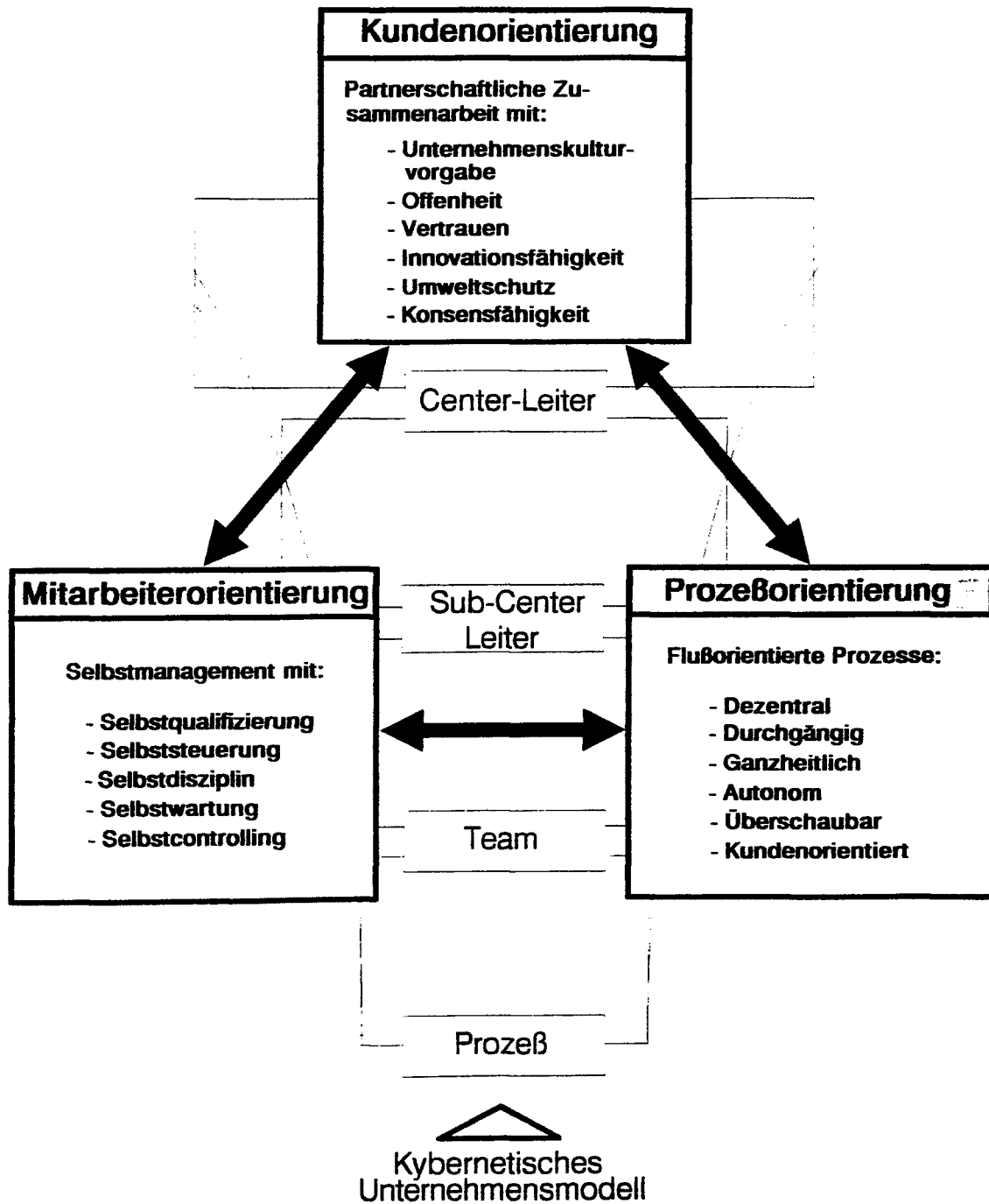
- *Gefahr der Über-Automatisierung*
- *Komplexe, nicht überschaubare Prozesse*
- *Inflexible Abläufe mit Gefahr der Pufferbildung*
- *Gefahr der Instabilität*
- *Gemeinkostenanteile steigen*
  - *hohe Anlagenfixkosten*
  - *Instandhaltungsaufwand steigt überproportional*
  - *indirekte Löhne und Gehälter*
  - *überproportionale Koordinierungsnotwendigkeit*
  - *externer Steuerungsaufwand*
- *Instabile Anlaufprozesse*

# Veränderungsprozesse



# Ganzheitlicher Unternehmens-Gestaltungsansatz durch Anwendung der General-Management-Strategie

## Strategiefelder:





# Management - Defizite innerhalb der Strategiefelder

## Kundenorientierte Defizite

- Fehlende Kundenorientierung
- mangelnde Lieferfähigkeit
- Geringe Flexibilität bei Änderungen
- widersprüchliche Marktposition
- Reaktionsschwäche
- umweltbelastende Produkte und Verfahren
- nur regional vertreten
- negatives Unternehmensimage
- uneinheitliches Erscheinungsbild

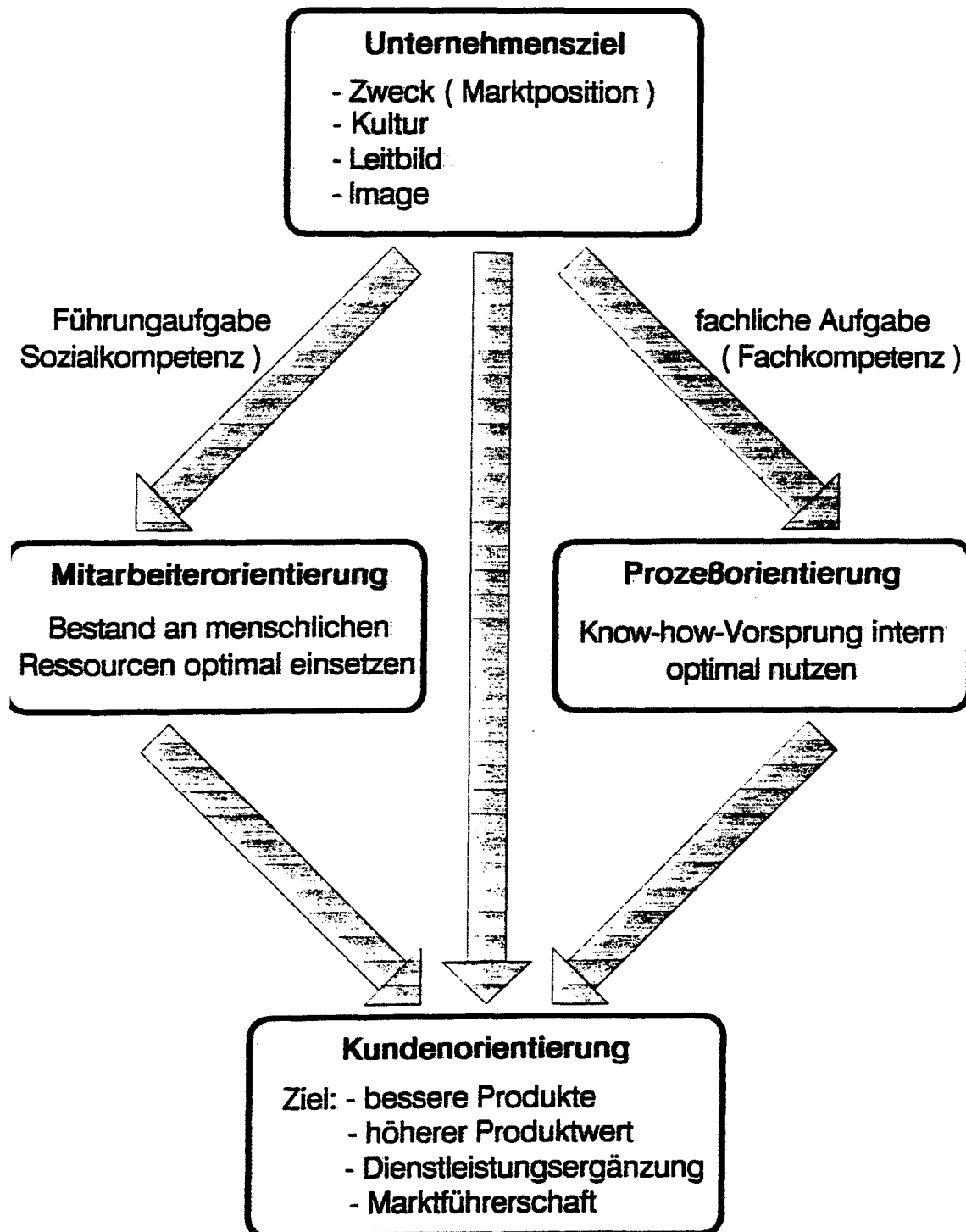
## Mitarbeiterorientierte Defizite

- Fehlende Mitarbeiterorientierung
- mangelnde Vorbildfunktion
- autoritärer Führungsstil
- fehlende Motivation
- Undurchlässigkeit hierarchischer Ebenen
- Abstimmungsbedarf
- mangelnde Kritikfähigkeit der Vorgesetzten
- Anonymität
- unklare Verantwortungs- und Kompetenzbereiche
- keine Verantwortung für den Gesamtprozeß
- unzureichende Personalentwicklungspläne
- Bereichsegoismen und Bereichsabschottungen

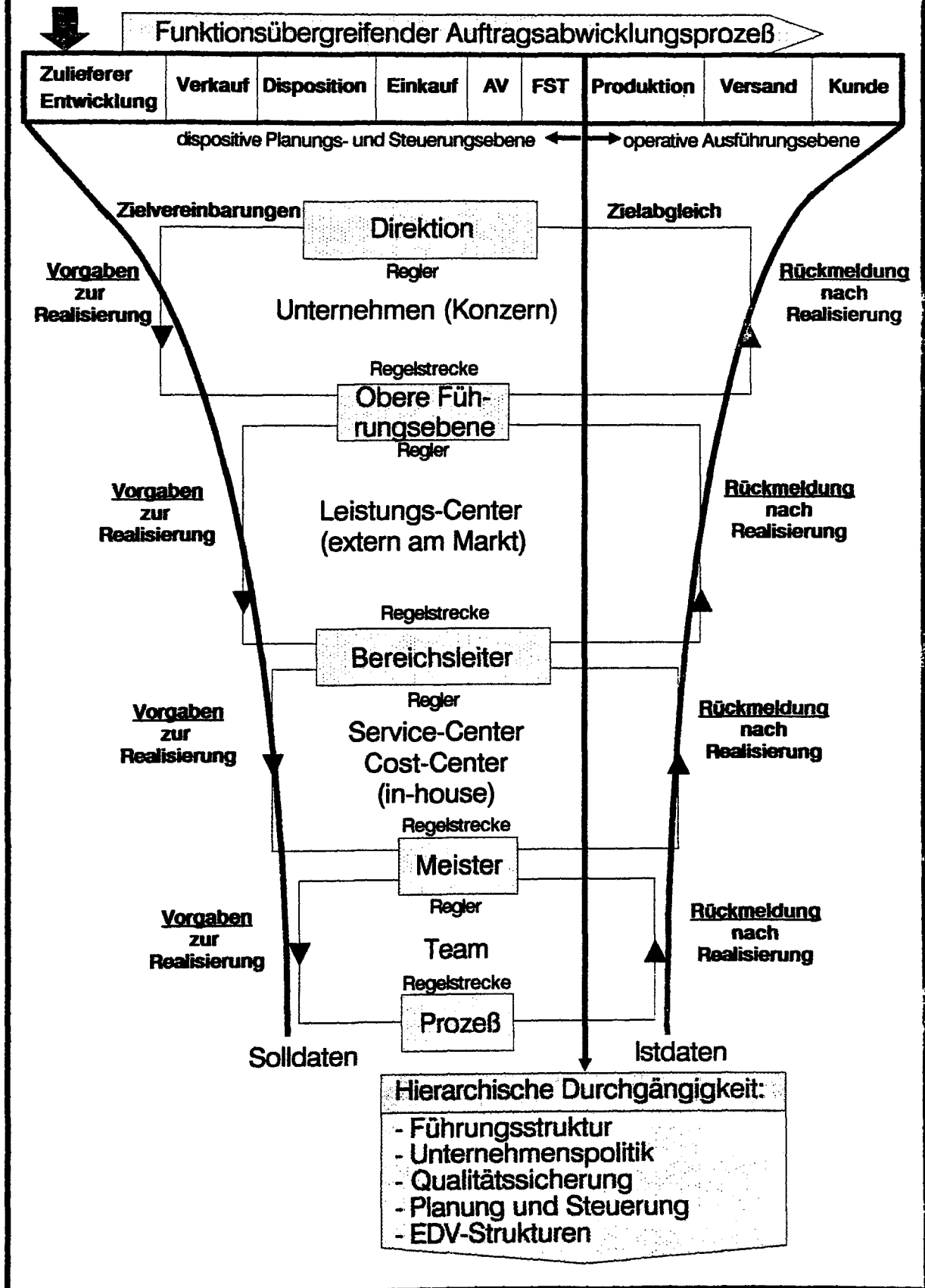
## Prozeßorientierte Defizite

- fehlende Prozeßorientierung
- hohe Durchlaufzeiten
- strenge Arbeitsteilung
- Bürokratismus
- lange Entwicklungszeiten
- fehlende Termintreue
- keine Bestandssicherheit
- unzureichende Prozeßsicherheit
- unabgestimmte Prozesse
- viele Schnittstellen
- Qualitätsmängel

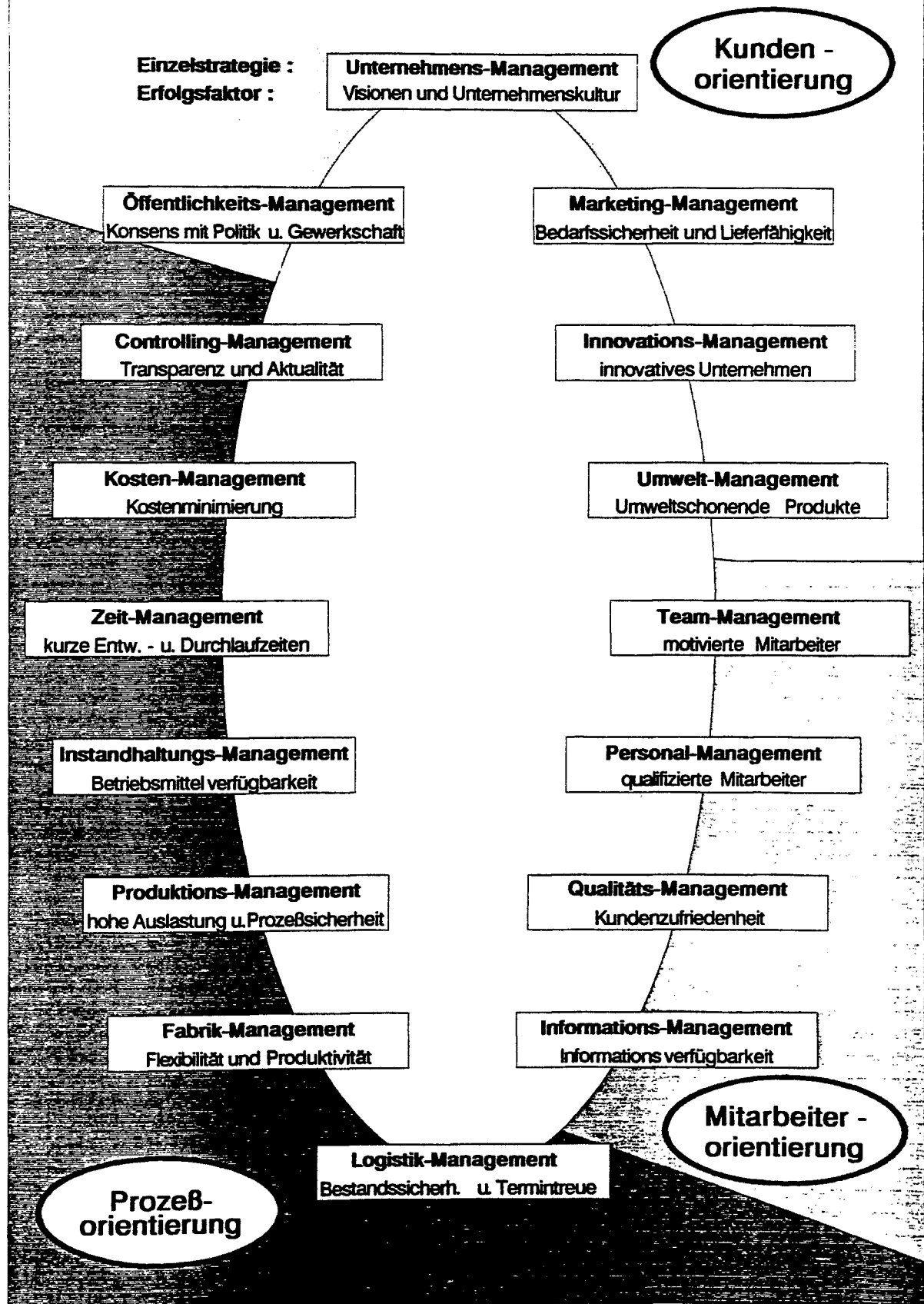
# Managementbezogenes Denken und Handeln



# Ganzheitliches Unternehmensmodell



# Erfolgsfaktor - Bündelung durch General - Management - Strategie



# Management - Handlungs - Anweisungen

## Kundenorientiertes Handeln

**Ziel :** Anspruchsvoller werdende Kunden zufriedenstellen

**Maßnahmen :**

- Produkte über Zusatznutzen und Zusatzqualität aufwerten (Qualität, Design, Zuverlässigkeit, Beratung, usw.)
- Imageverbesserung über Corporate Identity
- langfristige Partnerschaft mit den Kunden eingehen

**Voraussetzungen :**

- genaue Kenntnis der Kundenwünsche
- Bedürfnisfeststellung durch Trendwahrnehmung
- mitarbeiterorientierte Führung
- prozeßorientierte Organisation

## Mitarbeiterorientiertes Handeln

**Ziel :** Mitarbeiter durch Verhaltensänderung zur Kundenorientierung mobilisieren, Unternehmensinteressen werden zu Mitarbeiterinteressen

**Maßnahmen :**

- klare Führungsmethoden und Führungsleitlinien
- Center Konzept mit Teamorganisation
- anforderungsgerechte Werkzeugbereitstellung
- Vereinfachung durchsetzen
- Abbau von Abteilungsschranken
- Personalentwicklungsplan

**Voraussetzungen :**

- Mensch in Mittelpunkt setzen
- offenes Klima und Vertrauen
- gegenseitige Hilfe bei Problemen
- gemeinsame Problemerkennung
- Ziele und Zielvereinbarungen definieren

## Prozeßorientiertes Handeln

**Ziel :** Höheren Produktwert liefern, ohne höhere Kosten dafür aufzuwenden

**Maßnahmen :**

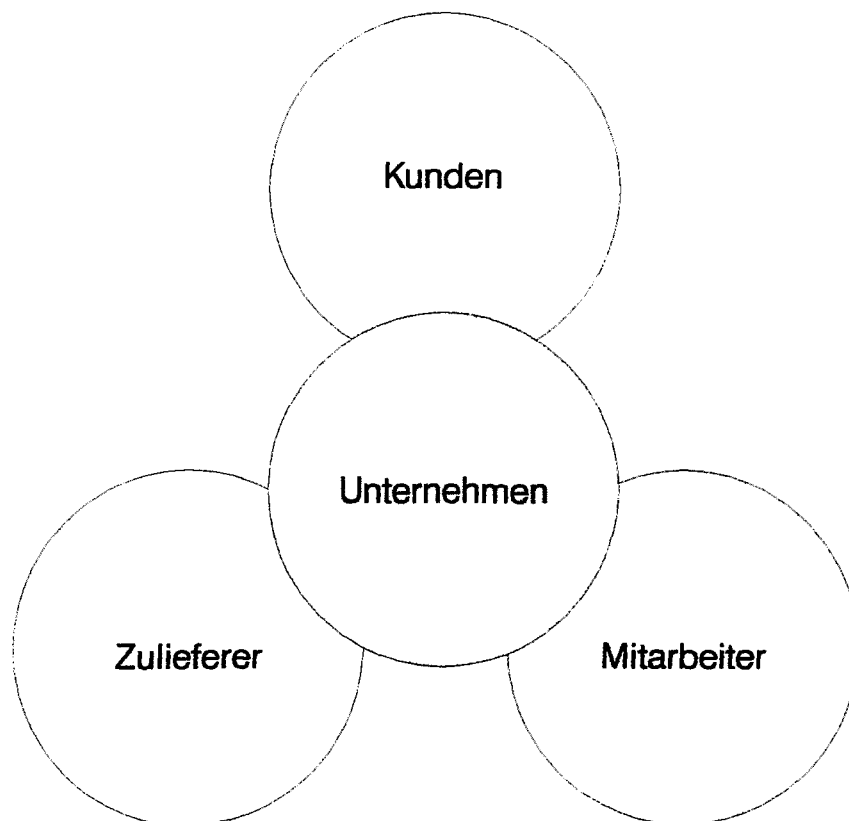
- CIM- und Logistikkonzepte
- Produktgestaltung ( Wertanalyse)
- Prozeßsegmentierung (Vereinfachung)
- internes Know how optimal nutzen
- Simultaneous-Engineering

**Voraussetzungen :**

- funktionierendes Controlling
- Informationsverfügbarkeit
- Prozeß- und Kostentransparenz
- anforderungsgerechter Werkzeugeinsatz

## Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Kennzeichen :  
- Vertrauen  
- Offenheit  
- Kommunikation  
- Beteiligung



### - Thesen

- Marktkommunikation ist der Schlüssel zur langfristigen Kundenpartnerschaft
- Mitarbeiterkommunikation ist der Schlüssel zur gemeinsamen Problemlösung im Unternehmen
- Zulieferer-Kommunikation ist der Schlüssel zur engen partnerschaftlichen Zusammenarbeit

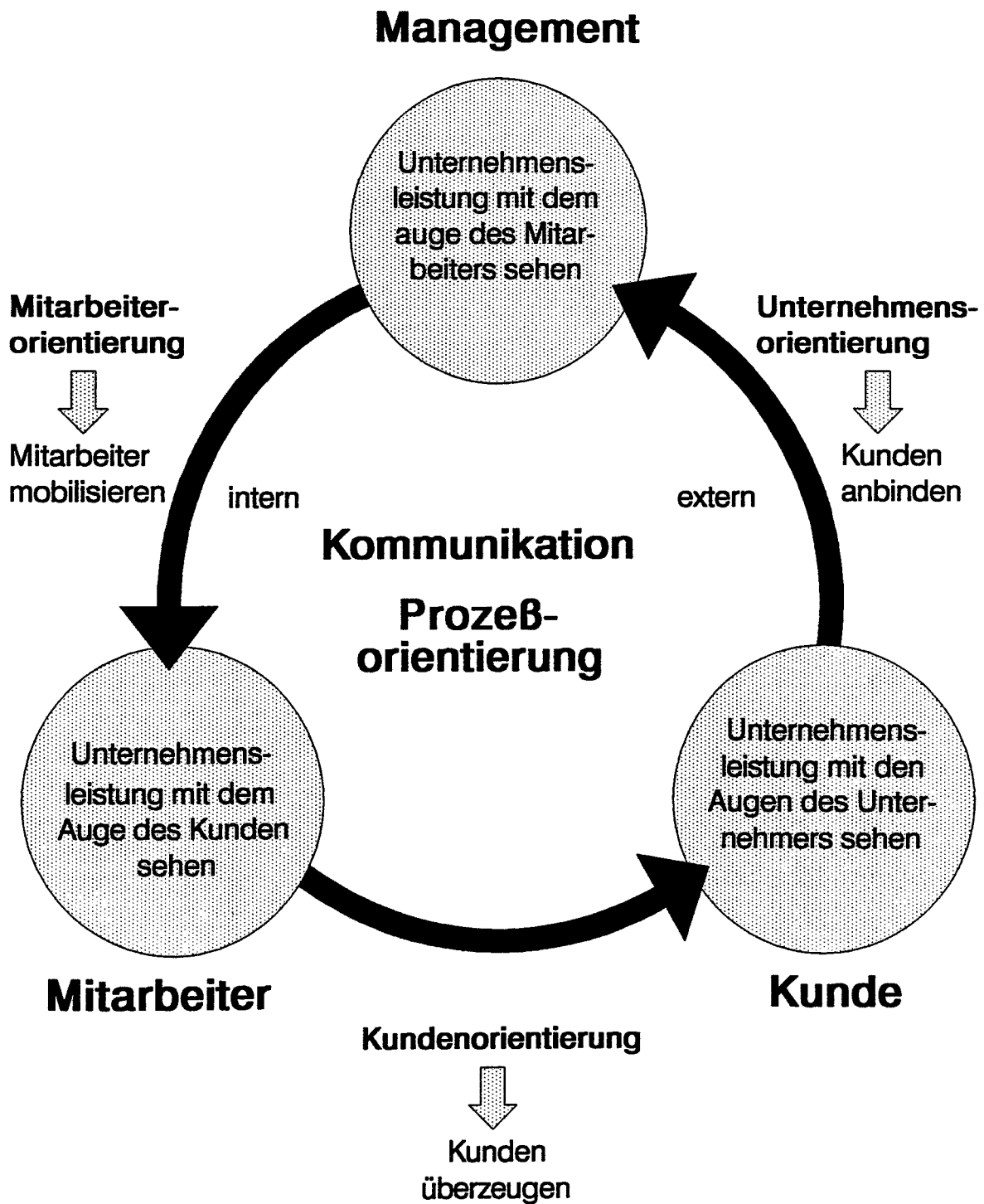
## Synergieeffekte durch Kunden und Mitarbeiter



### Thesen

- Kunde und Mitarbeiter sind von gleicher Wichtigkeit für das Unternehmen
- ein guter Mitarbeiter ist genauso schwierig zu finden wie ein guter Kunde
- Kunde und Mitarbeiter bringen dem Unternehmen einen hohen Nutzen
- gute Mitarbeiter sorgen für gute Kunden (nicht umgekehrt), deshalb: "Der Mitarbeiter ist der wichtigste Kunde"

## Sichtweisen zum Wettbewerbserfolg





# Stufenkonzept zum Wettbewerbserfolg

